

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UN CLUSTER DE  
CAFÉS ESPECIALES EN EL PAISAJE CULTURAL CAFETERO Y SU ZONA DE  
INFLUENCIA**

**JUAN PABLO MONTOYA ROLDÁN**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA**

**TRABAJO DE GRADO**

**2016**

## Tabla de contenidos:

### Contenido

1	Introducción .....	4
2	Marco conceptual: .....	5
2.1	Cluster: .....	5
2.2	Origen de los cluster .....	7
2.3	Descripción de algunos clusters de cafés especiales.....	7
2.4	Cafés especiales .....	9
2.5	Cifras del mercado de cafés especiales.....	9
3	Propuesta creación de cluster de cafés especiales en el paisaje cultural cafetero .....	10
3.1	Definición del paisaje cultural cafetero .....	10
3.2	Municipios que conforman el paisaje cultural cafetero .....	11
3.3	Historia o antecedentes de iniciativas de cluster de cafés especiales en la zona del paisaje cultural cafetero.....	12
3.4	Marco Normativo .....	14
4	Metodología.....	15
5	Pasos para la creación del Cluster.....	17
5.1	Herramientas Claves para la implementación: .....	19
5.2	Actores que intervienen: .....	19
5.3	Desafíos claves en la implementación de Cluster:.....	20
5.4	Código interno general o reglamento sugerido:.....	21
5.5	Proceso de generación de proyectos:.....	22
5.6	Perfil de la Gerente o Gerente de proyectos: .....	22
5.7	Retos para el Director, su equipo de trabajo y todos los asociados al Cluster:.....	23
6	Entrevistas realizadas.....	24
7	Conclusiones y Recomendaciones .....	33
8	Referencias.....	41

**Resumen:**

En diferentes sectores económicos y lugares del mundo, los clusters han demostrado ser en muchos casos herramientas sólidas y exitosas para el crecimiento de iniciativas e industrias, en particular, por medio de la complementación, el trabajo articulado, la innovación y la diferenciación.

Es del interés de este trabajo elaborar una propuesta que enumere, explique y oriente los pasos o acciones a seguir para la creación y consolidación de un cluster de cafés especiales en el paisaje cultural cafetero y su zona de influencia, haciendo previamente un estudio del mapa de actores, aplicando metodologías cualitativas descriptivas y teniendo en cuenta sus características particulares.

Por lo anterior, serán revisados y analizados los conceptos afines al objeto de esta investigación, para finalmente concluir o tener como resultado, las recomendaciones que permitan crear una hoja de ruta, la cual apunte a consolidar el cluster que se pretende con buenas probabilidades de éxito.

**Palabra clave:**

Cluster, Cafés especiales, Paisaje Cultural Cafetero, Calidad, Innovación, Cadena de Valor, Desarrollo Endógeno, Competencia, Gobernanza y Gobierno Corporativo.

## **1 Introducción**

Considerando que Porter (1999) afirma que: “un cluster de empresas e instituciones con un vínculo informal representa una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.” (p.33) y que “la producción de cafés especiales en Colombia cobra cada vez mayor dinamismo, lo que a su vez se ha traducido en crecientes exportaciones hacia diferentes mercados y primas de calidad para los productores que contribuyen a la sostenibilidad del sector” (Federación Nacional de Cafeteros[FNC], 2013), se propone entonces, desde la teoría y algunos casos de éxito; enumerar, explicar y orientar los pasos o acciones a seguir para la creación y consolidación de un cluster de cafés especiales en el paisaje cultural cafetero y su zona de influencia.

Por lo anterior y para el levantamiento de información requerida, se profundizará en los conceptos de clusters, cafés especiales, paisaje cultural cafetero y otros afines, así mismo, se describirán, identificarán y consultarán algunos agentes o actores que resulten estratégicos en la creación y consolidación del cluster; a la vez, serán tenidas en cuenta metodologías y ejercicios similares como los que ya se han realizado en otras zonas del país, por ejemplo en el departamento de Antioquia, y finalmente se presentará como propuesta una serie de acciones relacionadas con oportunidades identificadas, retos estratégicos y visión de futuro que posibiliten la creación y consolidación del cluster de cafés especiales en el paisaje cultural cafetero y su zona de influencia.

Todo lo anteriormente planteado guarda una estrecha relación con los tres aspectos que la universidad EAFIT propone deben contener las investigaciones o trabajos de grado del MBA

“fortalecer la relación empresa–universidad-estado. - Promueve capacidades reflexivas, sistemáticas y metódicas que son relevantes en la solución de problemas y en el estudio de situaciones propias de la administración y de las organizaciones - Permite incorporar nuevos conocimientos de realidades socioeconómicas nacionales e internacionales.” (Universidad EAFIT [EAFIT], 2015).

### **Justificación:**

Alineación o similitudes del modelo Cluster con el Plan de Manejo del Paisaje Cultural Cafetero (PCC):

Algunos de los valores del plan de manejo del PCC que se reportan periódicamente a la UNESCO e influyen en la conservación o mantenimiento de la declaratoria, están perfectamente alineados con los principios sobre los cuales se podría estructurar el Cluster de Cafés Especiales del PCC, los cuales son: la producción de un café de excelente calidad por medio del fomento de la competitividad y el desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno, el fortalecimiento del capital social cafetero e impulso a la integración, el desarrollo, y finalmente el apoyo a la sostenibilidad productiva y ambiental (Paisaje Cultural Cafetero [PCC], 2014).

## **2 Marco conceptual:**

### **2.1 Cluster:**

Según Porter (1999), los clusters son concentraciones de empresas interconectadas, que actúan en un campo en particular; muchos de ellos incluyen también organismos gubernamentales y otras

instituciones, como: universidades, entidades encargadas de fijar la normatividad de un sector, grupos de investigación, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información y apoyo técnico.

Los clusters son estrategias o iniciativas que potencian o dan repuesta a determinadas realidades económicas, buscando su crecimiento y fortalecimiento; para ello, deben contar con una masa crítica de actores y entidades afines en una misma línea, sector o negocio, quienes deben participar activamente en la elaboración o definición de un plan o ruta competitiva que defina claramente su modo de implementación, los roles y responsabilidades de cada uno de los actores o participantes, así como un dialogo público – privado y muy posiblemente también la gestión, formulación, presentación y ejecución de proyectos alineados a los objetivos trazados por el cluster.

Dicho de otra manera, se busca generar valor extraordinario por medio de la competitividad, sofisticando la estrategia de las empresas o actores que participan y mejorando la calidad del entorno para hacer negocios; lo anterior por medio de la adopción o creación de un modelo de apropiación, la definición de una ruta competitiva, la incubación de un ecosistema, la implementación de un tratado o acuerdo de gobernanza y sobre todo la construcción de confianza.

¿Por qué los Clusters? Según el documento *Approach the Cluster Development*, en los últimos años, los Cluster han ganado relevancia en el terreno de los debates de desempeño económico, los gobiernos observan a los clusters con un gran potencial de innovación y desempeño. Estos también son considerados eficientes instrumentos para la generación de políticas, las cuales permiten concentrar y encontrar mercados con gran crecimiento y potencial desempeño de futuro. (United Nations Industrial Development Organization [UNIDO], 2013)

Algunos ejemplos son el cluster de Silicon Valley en California Estados Unidos, el de tecnologías de la información en Bangalore India, o el de Australia y Chile en vinos, demostrando así que los clusters son instrumentos por medio de los cuales sus actores vinculados pueden desempeñarse y ser competitivos a nivel mundial y al mismo tiempo generar grandes dinámicas económicas locales.

## **2.2 Origen de los cluster**

Posiblemente si analizamos algunas regiones del mundo, donde desde épocas muy remotas se desarrollaban oficios como la alfarería, la orfebrería, la marroquinería o la confección, entre otros, encontraríamos de manera espontánea algunos rasgos o semejanzas con los clusters actuales, sin embargo, es en la década de los 90, donde autores como Porter comienzan a teorizar sobre este concepto; al respecto comenta Porter, (1999) que “los orígenes de un cluster obedecen, con frecuencia, a circunstancias históricas. En Massachusetts, por ejemplo, se formaron varios clusters gracias a la investigación realizada en el MIT o en Harvard” (p. 40). De igual manera, también afirma Porter, (1990) que:

Pueden surgir a raíz de una demanda local inusual o específica. El cluster de tecnologías agrícolas y equipos para riego israelí, por ejemplo, refleja el interés por alcanzar autoabastecimiento de comida en una región caracterizada por la escasez de agua y tierras áridas (p.40).

A estas razones también se les suma orígenes de tipo complementario o colaborativo, pues Porter, (1999) también sostiene que “otro motivo puede encontrarse en la actividad de una o dos empresas innovadoras, que estimulan el crecimiento de muchas otras” (p.40).

## **2.3 Descripción de algunos clusters de cafés especiales existentes.**

En Colombia existen algunas iniciativas de cluster de cafés especiales que han venido surgiendo por regiones o departamentos; es el caso del Huila, los Santanderes, los Llanos Orientales o incluso el Eje Cafetero, sin embargo este último no ha logrado aún su madurez, por lo cual tomaremos como referente el cluster de cafés de Antioquia, una iniciativa liderada por la Gobernación de Antioquia y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, la Federación Colombiana de Cafeteros, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, algunas Incubadoras de Empresas, Innpulsa, Colciencias y la participación de pequeños, medianos y grandes caficultores, trilladoras particulares, cooperativas, empresas emparadoras, comercializadoras locales, regionales, nacionales e internacionales, tiendas especializadas, tostadoras, maquiladoras, intermediarios, centros de I + D + I, grupos de investigación, instituciones de apoyo al desarrollo empresarial y entes certificadores, entre otros. Para la empresa internacional consultora de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cluster Development (2014), estas buscan:

Una construcción conjunta con los empresarios y diferentes actores, enfocada a la acción a través de una reflexión estratégica sobre su negocio, en la que se espera su participación activa aportando su conocimiento en grupos de trabajo reducidos, presentaciones con debate estratégico, entrevistas individualizadas de validación para conseguir una visión de futuro del negocio consensuada, una agenda de proyectos del clúster que ayuden a conseguirla y unos liderazgos empresariales y de las instituciones de entorno en la que se asuman roles y responsabilidades (p.5).

Lo anterior sirve como punto de partida para una serie de estrategias y acciones que a la fecha ha permitido generar valor a la industria de café en Antioquia y beneficios a sus actores.



Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) en el país vienen creciendo las hectáreas cultivadas de café que siguen protocolos de verificación y/o certificación de cafés sostenibles, como: 4C, UTZ, Rainforest Alliance, FLO, Organic, C.A.F.E. Practices, por lo cual:

“Los beneficios de la adopción de esta estrategia han sido evidentes para miles de productores. Las primas de calidad y sostenibilidad pagadas al productor por la comercialización de cafés especiales registran un alza sostenida; a septiembre de 2013 el acumulado desde el lanzamiento de la Estrategia de Valor agregado asciende a 149 millones de dólares”(FNC, 2013,párr. 13).

## **2.4 Cafés especiales**

Un café es especial según la FNC (2013) “cuando el consumidor percibe y valora alguna característica que lo diferencia de otros cafés, por la cual está dispuesto a pagar una prima que llegue al bolsillo del productor, lo que contribuye a la sostenibilidad de la caficultura” (párr. 2).

Para dividir y entender la diversidad y combinación de productos, la FNC (2014) “ha dividido en tres grandes categorías su portafolio de cafés especiales: Cafés de Origen, Cafés Sostenibles y Cafés de Preparación. Estas categorías pueden combinarse para producir productos únicos para clientes que quieran desarrollar productos altamente sofisticados”(párr. 5).

En la página del comité se pueden consultar sus características especiales y sub categorías, las cuales se encuentran relacionadas con factores de producción, particularidad de las zonas, aspectos socioeconómicos, entre otros.

## **2.5 Cifras del mercado de cafés especiales**

El mercado de cafés especiales ha venido creciendo y consolidándose, tal como afirma a continuación Rhinehart, (2015) director de la Asociación de Cafés Especiales de Estados Unidos, invitado especial al LXXX Congreso Cafetero, que se llevó a cabo en Bogotá del 3 al 5 de diciembre del 2014, el experto manifestó que en Estados Unidos, el café especial representa el 20% del volumen total, en toneladas, pero es cerca del 45% del valor en dólares, agregando que su país importa cerca de 25 millones de sacos, por lo cual 5 millones de estos podrían considerarse especiales, representando unos \$20.000 millones.

Por otra parte la FNC (2013) afirma que “el segmento de cafés especiales representa cerca del 12% del consumo mundial, un volumen similar al de toda la cosecha colombiana” (párr. 8), cifra que también menciona el diario El País de Cali (2013), el cual afirma que:

“En el Valle se promueven programas como la certificación Rainforest Alliance, que fomenta el uso racional de los recursos naturales. La UTZ Certified, que representa una agricultura sostenible y las verificaciones 4C, que están en la categoría de cafés orgánicos. El segmento de cafés especiales representa el 12% del consumo mundial”(párr. 2),

y cuyo mercado internacional más representativo, según el mismo diario El País de Cali (2013), tiene “como destino Japón y Estados Unidos, y en menor proporción Canadá, Suiza, Bélgica, Italia, Reino Unido, Suecia y Finlandia. Esta venta se hace a través de la Federación Nacional de Cafeteros” (párr. 2).

### **3 Propuesta creación de cluster de cafés especiales en el paisaje cultural cafetero**

#### **3.1 Definición del paisaje cultural cafetero**

En el documento Paisaje Cultural Cafetero (PCC), un paisaje cultural productivo en permanente desarrollo, se explica que:

Paisaje Cultural Cafetero es el resultado de varios años de trabajo de diferentes entidades en cuatro departamentos (Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca), y del compromiso institucional de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y del Ministerio de Cultura, que buscan mostrar algunos de los valores culturales del Paisaje Cultural Cafetero que confirman la importancia de su inclusión en la Lista de Patrimonio Mundial. La valoración cultural del PCC forma parte de los compromisos del Ministerio de Cultura con la identificación y salvaguardia del patrimonio cultural colombiano y su integración al desarrollo económico y social del país (Moreno, 2011, p.16).

### **3.2 Municipios que conforman el paisaje cultural cafetero**

Al PCC lo conforman los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y el Norte del Valle e incluye zonas tanto rurales como urbanas de 47 municipios de los ya mencionados departamentos; su extensión, población y municipios se constituyen en:

más de 141 mil hectáreas en el área principal y 207 mil en áreas de amortiguamiento, albergando a una población de alrededor de 595 mil habitantes, así: 1. Departamento de Caldas: Aguadas, Anserma, Aranzazu, Belalcázar, Chinchiná, Filadelfia, La Merced, Manizales, Neira, Pácora, Palestina, Riosucio, Risaralda, Salamina, San José, Supía, y Villamaría. 2. Departamento de Quindío: Armenia, Buenavista, Calarcá, Circasia, Córdoba, Filandia, Génova, Montenegro, Pijao, Quimbaya y Salento. 3. Departamento de Risaralda: Apía, Balboa, Belén de Umbría, Guática, La Celia, Marsella, Pereira, Quinchía, Santa Rosa, de Cabal, y Santuario. 4. Departamento de Valle del Cauca: Alcalá, Ansermanuevo, Caicedonia, El Águila, El Cairo, Riofrío, Sevilla, Trujillo y Ulloa (Osorio, 2010, p.18).

Tabla 1.

### Departamentos, áreas y municipios del PCC:

Departamento	Área Principal	Área de Amortiguamiento	Municipios	
<b>Caldas</b>	51.278 hectáreas	71.437 hectáreas	Aguadas	Pácora
			Anserma	Palestina
			Aranzazu	Riosucio
			Belálcazar	Risaralda
			Chinchiná	Salamina
	159 veredas	165 veredas	Filadelfia	San José
			La Merced	Supía
			Manizales	Villamaría
			Neira	
<b>Quindío</b>	27.476 hectáreas	38.658 hectáreas	Armenia	Génova
			Buenavista	Montenegro
			Calarcá	Pijao
	70 veredas	58 veredas	Circasia	Quimbaya
			Córdoba	Salento
			Filandia	
<b>Risaralda</b>	32.537 hectáreas	49.536 hectáreas	Apía	Marsella
			Balboa	Pereira
			Belén de Umbria	Quinchía
	108 veredas	133 veredas	Dosquebradas	Santa Rosa de Cabal
			Guática	Santuario
			La Celia	
<b>Valle del Cauca</b>	29.828 hectáreas	47.369 hectáreas	Alcalá	Rio frío
			Ansermanuevo	Sevilla
			Caicedonia	Trujillo
	74 veredas	91 veredas	El Águila	Ulloa
			El Cairo	

Federación de Cafeteros. (2011). Paisaje Cultural Cafetero, Patrimonio Mundial.

### 3.3 Historia o antecedentes de iniciativas de cluster de cafés especiales en la zona del paisaje cultural cafetero

Como antecedentes históricos en la creación de cluster de cafés en la región o proyectos afines, se identificó una iniciativa liderada por la Cámara de Comercio de Pereira en el 2012, con

recursos de la comunidad europea y la Alcaldía de Pereira, de la cual principalmente se benefició la asociación de cafés especiales Entreverdes y sus 80 fincas asociadas con el proceso de certificación en comercio justo.

También se identificó una iniciativa para la creación de una cadena productiva de cafés especiales, de la cual han venido participando por medio de reuniones, pequeños y medianos caficultores y representantes de instituciones como: Gobernación de Risaralda, Alcaldía de Pereira, Alcaldía de Quinchía, Cooperativas y pequeñas asociaciones de caficultores, Gobernación de Caldas, SENA, Alcaldía de Montenegro, Corpoica, Universidad Tecnológica de Pereira, EAM, Procolombia, Umata, DHL, Universidad Gran Colombia sede Armenia, Alcaldía de Manizales, Corporación Regional del Quindío, Gobernación del Quindío, Alcaldía de Quimbaya, Observatorio del Empleo Armenia, Alma Mater y Universidad del Quindío. Estas instituciones firmaron un acuerdo de voluntades para la construcción del acuerdo de competitividad y la organización de cadena productiva de cafés especiales, el 25 de septiembre de 2013 (Universidad Tecnológica de Pereira [UTP], 2009) y posteriormente el 5 de septiembre del 2016, representados por Manuel Antonio López Botero, enviaron un oficio al Ministerio de Agricultura de la República de Colombia con radicado número 20163130252862, solicitando la inscripción de la organización de cadena del café.

Es importante que todas las empresas o actores que quieran hacer parte de una iniciativa Cluster, tengan claridad sobre la forma como podrá darle continuidad y estabilidad a dicha iniciativa, de igual forma, la manera como planean hacer su implantación, teniendo como referente otras iniciativas similares que han logrado resultados positivos. Papell, (s.f.) sostiene:

“Lo más importante es que todas estas preguntas surjan al principio del proceso y se tenga una visión clara de los agentes clave que hay que articular e involucrar en la iniciativa

desde el inicio, para que entiendan el proceso, cuáles son los beneficios y el apoyo que se les requerirá. Una buena práctica de ello es Antioquia y lo sucedido con la RUTA del CAFÉ, donde el liderazgo en la articulación por parte de la Cámara de Comercio de Medellín y el involucramiento desde el inicio de las instituciones regionales y las entidades de entorno que estaban ejecutando proyectos, facilita por un lado complementar esfuerzos durante la iniciativa, dar homogeneidad al discurso frente a los empresarios y, al final, frente a un plan de acción, que todos los actores entiendan su rol y su responsabilidad en la implementación” (Párr. 3).

### **3.4 Marco Normativo**

Ley 811 de Junio 26 de 2003, “por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones”(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2003).

Los siguientes acuerdos mínimos que obliga la ley 811 de junio 26 del 2003, están plenamente alineados con los que podrían regir a un Cluster de Cafés Especiales:

“1. Mejora de la productividad y competitividad. 2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena. 3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena. 4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo. 5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena. 6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena. 7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente. 8. Formación de recursos humanos. 9. Investigación y desarrollo tecnológico”(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2003).

Así como también los siguientes fines generales que establece el artículo 110 de esta misma ley:

“1. Facilitar la enajenación de los productos de qué trata el artículo anterior, así como su preparación y comercialización con destino al consumidor final. 2. Facilitar el incremento de los niveles de ganancia de los productores primarios de alimentos, contribuyendo al desarrollo económico y social del país y a la consolidación de los pilares de equidad, consagrados en la Constitución Nacional. 3. Facilitar la organización de los productores alrededor de propósitos económicos comunes. 4. Facilitar la integración de los procesos de producción, postcosecha y comercialización y la participación en ellos de los productores directos. 5. Contribuir al abastecimiento de los mercados de alimentos con productos agropecuarios. 6. Contribuir a la estabilización de los precios para productores y consumidores. 7. Facilitar el desarrollo e implementación de regímenes de inversión, crédito y asistencia técnica para sus socios”(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2003).

Art. 1º del decreto 3800 de 2006, el cual hace referencia a “organizaciones de cadenas en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola”(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).

#### **4 Metodología**

Considerando que en la presente investigación era importante conocer lo que piensan los diferentes actores relacionados con la industria de los cafés especiales en el paisaje cultural cafetero y su zona aledaña, frente a la posible creación y consolidación de un cluster, al respecto, se realiza un mapa de actores identificando algunas personas, empresarios, caficultores o

directores de instituciones públicas o privadas, que aportarían información valiosa relacionada con el desempeño, visión del sector y la manera cómo podrían sumarse a esta iniciativa.

Para lo anterior, se aplicaron entrevistas en profundidad semiestructuradas o focalizadas, las cuales fueron preparadas previamente con un guion, validado por el asesor temático, el cual daba una mayor libertad en el diálogo y apertura, frente a la rigidez que puede significar una encuesta, lo cual permitió registrar las percepciones y opiniones individuales, reflejadas finalmente en el capítulo 5 (entrevistas realizadas).

Buena parte de esta investigación se realizó desde el campo cualitativo, considerando la importancia de registrar y analizar las opiniones de algunas de las personas que hacen parte del sector.

En las fuentes de información, se destacan como primarias, las encuestas o entrevistas aplicadas a los actores identificados en el mapa y como fuentes secundarias, la información cualitativa en la revisión bibliográfica, documentos o archivos provenientes de instituciones.

Dentro del mapa de actores que se deberá tener en cuenta para la creación del Cluster de Cafés Especiales están: agricultores, cooperativas, asociaciones, tostadoras, trilladores, centros de acopio y compradores de café, transformadores, exportadores, instituciones afines al café, centros y grupos de investigación, comercializadoras, universidades, empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas que tengan relación con los cafés especiales en el paisaje cultural cafetero y su zona de influencia, además será importante identificar actores nacionales e internacionales estratégicos.

Como un referente para esta labor, fue utilizada la documentación sobre el Cluster de Café Antioquia que aparece publicada en la página web de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.



Adicionalmente, en términos de género la proporción de caficultores es:

Tabla 2.

Estadísticas Cafeteras por Género.

(Total Caficultores País: 549.319)				
Departamento	MUJERES		HOMBRES	
	Personas	%	Personas	%
QUINDIO	2.045	37%	3.451	63%
RISARALDA	5.947	31%	13.098	69%
VALLE DEL CAUCA	6.929	30%	16.435	70%
CALDAS	9.727	28%	24.439	72%
Total PCC	24.648	30%	57.423	70%

Paisaje Cultural Cafetero. (2014). Informe resultados de indicadores Plan de Manejo PAISAJE CULTURAL CAFETERO 2012-2014.

Tabla 3.

Participación elecciones cafeteras 2014 – 2018

(370 Comités Municipales - 4.400 Representantes)				
Departamento	MUJERES		HOMBRES	
	Principales	Suplentes	Principales	Suplentes
CALDAS	19	20	125	124
QUINDIO	12	17	48	43
RISARALDA	9	13	69	65
VALLE DEL CAUCA	34	47	158	145

Total País	696	16%	3.744	84%
------------	-----	-----	-------	-----

Paisaje Cultural Cafetero. (2014). Informe resultados de indicadores Plan de Manejo PAISAJE CULTURAL CAFETERO 2012-2014.

## 5 Pasos para la creación del Cluster

Participación y financiación de los promotores en los ciclos iniciales:

En el proceso de inicio del cluster durante las fases de incubación, puesta en marcha e implementación, nos encontraremos principalmente con dos actores que ejercerán el liderazgo, uno desde el sector público o institucional (Alcaldía, Gobernación, Cámara de Comercio o similares) y otro desde el sector privado (en este caso: Caficultores, Transformadores, Comercializadores, entre otros).

En la fase de incubación, la financiación posiblemente sea 100% pública, teniendo en cuenta que mientras se convence a los actores y se crean escenarios de confianza, alguien debe dar inicialmente los recursos mínimos para gestionar la iniciativa y otros eventuales costos, tales como espacio físico y herramientas de trabajo, modelo de gobernanza o administración.

En este orden de ideas, se debe constituir un órgano decisor público, quien tendrá en esta fase el liderazgo y tarea de orientar la iniciativa, mientras que los actores privados se constituirán en un órgano validador que haga las veces de consejo asesor. En conclusión, en esta fase la iniciativa es liderada y promovida por el sector público, quien conocedor de las dinámicas positivas que pueden generar los cluster, apuestan y dan el impulso inicial apoyando al sector privado.

En la fase de puesta en marcha, la financiación del sector público o institucional pasaría a ser entre un 50 o 75% y el sector privado se haría responsable del porcentaje restante por medio de cuotas de sostenimiento o generación de recursos por proyectos. Por otra parte, para el modelo de gobernanza o administración, operaría en iguales proporciones un órgano decisor público y un órgano decisor privado, quienes conjuntamente y en equilibrio de poderes constituirían la junta directiva, con un rol de grupo impulsor o promotor.

En la última fase inicial, denominada implementación estratégica, la financiación del sector público o institucional casi desaparece o se reduce máximo a un 25% y el saldo lo asumiría el

sector privado por medio de cuotas de sostenimiento o generación de recursos con proyectos. En este caso, el modelo de gobernanza o administración operaría con un 75% el órgano decisor privado, prácticamente con junta en pleno, y en un 25% el órgano orientador público, ahora con mucha menor injerencia, quien en este caso pasaría a hacer las veces de ente alineador de programas públicos. Para entonces el cluster debería contar ya con algunos miembros y las iniciativas estar ya promoviéndose desde lo privado, alineadas con la agenda de priorización.

### **5.1 Herramientas claves para la implementación.**

Lo primero que se debe hacer, es un análisis detallado y estratégico del negocio, seguido por una serie de acciones encaminadas a gestionar procesos de cambios estratégicos al interior de las empresas que pertenezcan al cluster.

Para lo anterior, se debe de contar, validar o elaborar un plan de acción que contenga reglas claras de trabajo y un perfil de la tipología de proyectos que se buscan gestionar y alcanzar, todo esto debe estar sustentado por el conocimiento del mercado, procesos de innovación, claridad en las operaciones, desempeño del negocio y la debida formación de cada uno de los miembros de la organización. En términos de proyectos, es importante tener claridad en las metodologías a utilizar, en los mecanismos de gestión de los mismos y en los perfiles o competencias con que deben contar los equipos de trabajo participantes.

### **5.2 Actores que intervienen.**

Para la puesta en marcha de los procesos anteriormente mencionados, se debe tener un modelo de estructura organizativa que en la mayoría de los casos la compone: un Gerente de Proyectos, un Grupo Impulsor, una Junta Directiva y unos Socios.

Por último, todo esto debe estar soportado por un instrumento de gestión del cluster y un sistema de evaluación y monitoreo de los resultados.

### **5.3 Desafíos claves en la implementación de cluster.**

#### *Consolidación del liderazgo empresarial:*

Los elementos que permiten lograr este punto son: el compromiso de todos los actores asumiendo de manera efectiva responsabilidades y tareas, el empoderamiento que cada uno de ellos genere a los objetivos comunes y el sentido de pertenencia hacia la iniciativa cluster.

A manera de ejemplo, para la gobernanza en la ruta competitiva de café de Antioquia, se definió un comité estratégico conformado por la Gobernación, la Alcaldía, la Cámara de Comercio de Medellín quien asumió la secretaria técnica, dos líderes de cafés verdes y dos líderes de cafés tostados, todos ellos acompañados por otras tres agrupaciones: la primera de ellas son las entidades de entorno y relacionamiento para la formulación y colaboración en implementación, la segunda es un comité técnico de café verde constituido por cooperativas y productores y la tercera es un comité técnico de café transformado y conformado por tiendas especializadas, asociaciones transformadoras y canales.

Ahora bien, una estrategia que permite aumentar el nivel de participación activa de nuevos actores, es vincularlos a grupos de trabajo que apunten a proyectos específicos, esto se logra con un modelo de participación amplio, con espacio de desarrollo de proyectos con empresas que requieran una estrategia operativa de implementación y un modelo de gestión ya consolidado.

#### *Metodología de trabajo y condiciones para la construcción de la arquitectura de proyectos:*

1. Contar con un plan de acción del cual se derive una agenda de implementación.
2. Identificar y definir metodologías que ayuden en la generación de proyectos.

3. Establecer unilateralmente, desde el órgano decisor, los requisitos mínimos de participación en proyectos para los miembros del cluster.
4. Intercambiar de forma transparente, participativa y democrática la información generada o administrada por el cluster que pueda ser del interés de sus asociados.

#### **5.4 Código interno general o reglamento sugerido.**

Uno de ellos es identificar y facilitar proyectos, no necesariamente gestionándolos de manera directa, sino también, identificar y priorizar con sus afiliados las temáticas de interés, buscar aliados, organizar los grupos de trabajo, rastrear recursos disponibles y difundir esta información con sus afiliados.

Otro de ellos es, liderar proyectos transversales o aquellos que se realicen conjuntamente con el cluster, especialmente orientados a mejorar el entorno de los afiliados, el mismo cluster y las condiciones de la industria en general; en estos casos, usualmente se trabaja en campos como formación, mejora de proveedores, atracción de inversión, acceso a capital, infraestructura, estudios de prospectiva, entre otros.

De igual manera, facilitar la articulación de proyectos de manera colaborativa, que puedan ser liderados conjuntamente por todos o algunos de los miembros del cluster sumando así sus competencias, experiencias y capacidades.

Adicionalmente, evitar proyectos que se salgan de los objetivos del cluster, situación que en ocasiones se presenta por la necesidad apremiante de consecución de recursos para la subsistencia.

Por último, con relación al papel que puede jugar el cluster como comercializador de los productos o servicios de sus afiliados, algunos expertos manifiestan que esta no debe ser labor

del cluster, pero algunos cluster en la práctica si lo realizan y reciben una comisión o porcentaje por esta labor.

### **5.5 Proceso de generación de proyectos.**

En primer lugar, se debe definir cuál es el área de interés o aplicación, realizar investigaciones de prospectiva de mercados y tendencias para identificar las oportunidades que más se ajustan al cluster, todo esto implica conformar comités o mesas de trabajo en torno al tema y aplicar entrevistas individuales y grupales.

En segundo lugar, difundir de manera abierta con todos los miembros o afiliados al cluster, las oportunidades que se identifiquen y líneas priorizadas, dejando en claro cuáles serán las condiciones de juego para las empresas o afiliados que deseen participar.

En tercer lugar, establecer los grupos de empresas que participarán en cada uno de los proyectos, buscando la articulación de sus capacidades y pactando de manera clara los alcances, roles y beneficios para cada una de ellas.

### **5.6 Perfil de la gerente o gerente de proyectos.**

La persona que ejerza este cargo, debe estar en capacidad de identificar, definir, gestionar y formular proyectos que resulten estratégicos para el cluster y sus asociados, identificar oportunidades que logren transformaciones significativas, ser proactivo y tener facilidad de interacción con los empresarios y otros actores del sector, contar con habilidades o capacidades de negociación y enfocarse en áreas como dinamización del cluster, puesta en marcha de proyectos, visibilidad y mercadeo.

En cuanto a la búsqueda de fuentes de financiación a largo plazo, es importante empezar por definir una arquitectura de proyectos a mediano plazo en un periodo de 3 a 5 años,

posteriormente gestionar políticas regionales o nacionales que generen ambientes favorables para los cluster.

De igual manera, se debe contar con los aportes privados de las mensualidades de los miembros del cluster, pese a que estos en la mayoría de las ocasiones no lleguen a cubrir con todos los gastos de la organización, por lo cual es habitual que se busquen permanentemente proyectos afines y también se definan una serie de servicios por los cuales podría cobrar el cluster.

### **5.7 Retos para el director, su equipo de trabajo y todos los asociados al cluster.**

- Definir los roles de cada participante, sus tareas y asumirlos con responsabilidad hasta su cumplimiento.
- Consolidar un grupo de personas o equipo impulsor y definir un modelo de toma de decisiones con un espíritu participativo.
- Empoderar a las personas que implementarán la estrategia operativa de generación de proyectos y el modelo de participación y gestión.
- Asignar responsables que velen por el cumplimiento de las reglas de juego acordadas y velen por la implementación de las metodologías de trabajo definidas.
- Elegir un Gerente de cluster que se comprometa con el modelo de gestión definido y la implementación de más espacios de participación.
- Nombrar un grupo de asociados que ayuden a priorizar los proyectos y trabajar por la gestión de los mismos.

Con relación a este capítulo, es importante tener en cuenta que parte de esta información fue obtenida en conversaciones con la firma especializada ClusterDevelopment, sin embargo, algunos de estos planteamientos pueden ser ajustados o modificados según las características y acuerdos internos a que llegue cada cluster con sus miembros o afiliados.

## **6 Entrevistas realizadas**

Se aplicaron entrevistas en profundidad a diferentes actores relacionados con la industria de los cafés especiales, de los cuales se encuentran productores, trilladores, tostadores, transformadores, comercializadores, exportadores y funcionarios públicos y privados de instituciones afines, entre otros. A continuación, se hace la relación de las personas entrevistadas:

OSCAR ARANGO - Secretario Cadena Productiva de Cafés Especiales - Docente Universidad Tecnológica de Pereira (UTP)

OSCAR ARANGO VALENCIA - Director Empresa Tropik (Compradores, tostadores, transformadores y exportadores de cafés)

JOHN JAIRO LÓPEZ - Coordinador de Cafés Especiales - Comité de Cafeteros de Risaralda

JESÚS SALDARRIAGA - Director Comisión Regional de Competitividad de Risaralda – Miembro de la Mesa de Cafés Especiales.

LUIS ALFONSO SANDOVAL PERDOMO - Director de la Oficina de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pereira.

LUZ NELLY DIAZ GIRALDO - Propietaria Finca del Café en Santa Rosa de Cabal - Se dedican a la producción y comercialización del Café, alojamiento y turismo temático promoviendo la cultura cafetera y un consumo de calidad.

Se mostrará un resumen de algunos de los comentarios más relevantes de los entrevistados:

- Algunos de los mayores desafíos que podría asumir un Cluster de Cafés Especiales es lograr una adecuada trazabilidad de todo el producto y el proceso, así como también un poderoso sistema de información para la producción, pos-producción, consumo en tasa y fase posventa.



Es preciso adelantar adicionalmente un proceso de caracterización de la oferta de cafés especiales que se producen en la región y caracterización de la demanda de estos a nivel nacional e internacional.

La academia tiene un gran desafío o reto en el campo de la investigación; por ejemplo, una línea de base en cafés especiales en la región y en el país, también se debe investigar los mercados nacionales e internacionales y aspectos relacionados con la calidad de la producción, la dinámica operativa y logística, desarrollo tecnológico, innovación, capacidad de asociación de los productores desde la óptica del capital social o construir confianza.

Otro problema estructural que enfrenta la industria es el relevo generacional, la dificultad para encontrar personas jóvenes hoy por hoy que quieran trabajar en el campo.

- Una de las cosas que debería propiciar el Cluster de Cafés Especiales es un sistema de información comercial, que esté traducido en varios idiomas y que permanentemente esté actualizándose, por ejemplo, que la asociación de cafés del Águila Valle pueda informar que para marzo tendrá 550 sacos y para octubre 850 sacos y así mismo otras asociaciones de otros municipios hicieran lo mismo por medio de la plataforma, informando también las calidades. Este sistema también debería permitir hacer compras y pagos en línea, tener una relación directa con el sistema financiero y con el Banco de la República para temas de monetización de los dineros que entren al país. Actualmente existen plataformas similares pero muy incipientes, en las que se muestra la información, pero si alguien por ejemplo está en Corea y quiere comprar 20 sacos, la plataforma igual le exige hacer llamadas telefónicas para validar el despacho y otros trámites que deberían ser más simples, automáticos o auto gestionables, también es muy importante en una iniciativa de

este tipo tener en cuenta las empresas transportadoras, para que cuando la persona haga su compra, inmediatamente se genere la orden o guía de despacho con la respectiva empresa, activando una alerta al proveedor y también al transportador.

El entrevistado considera que también hay un reto importante en aumentar el consumo interno de buenos cafés, los consumidores actuales están acostumbrados a comprar cafés a precios muy bajos, las instituciones deberían facilitar que sus empleados consuman cafés de buena calidad.

En cuanto a mercados para cafés especiales se le debería apuntar a países como: Corea del Sur, Alemania, Francia, Estados Unidos y Canadá, considerando también a China pues tienen el mayor número de baristas a nivel mundial, por lo cual se supone que valorarían insumos o café de excelente calidad, pero los volúmenes que pueden llegar a demandar son muy altos y posiblemente no se podrían cumplir por ahora con esas cantidades.

La calidad de los cafés debe ser excelente, pues los demás países también vienen sacando muy buenos cafés, los clientes cada vez son más exigentes, pues se están acostumbrando a tener unos estándares muy altos de referencia, es por esto, que conseguir cafés extraordinarios de manera estandarizada y en volúmenes no es fácil, actualmente se cuenta con asociaciones grandes de cafés orgánicos, especialmente de algunas comunidades indígenas muy organizadas, quienes cuentan con certificaciones orgánicas y con calidad de tasa muy alta.

Algunos consideran que el mercado de cafés es tan grande a nivel mundial, que prácticamente la competencia no es una amenaza, lo que si hay que tener es capacidad de producción.

Se requiere personal con formación técnica y tecnológica, considerando que es difícil encontrar quienes tengan las competencias que se buscan, pese a que el Sena y las Universidades dicen formar personas permanentemente en estos campos.

Algunos de los mayores problemas que enfrenta esta industria son la broca, las pocas centrales de beneficio y silos en funcionamiento, la deficiencia en el transporte desde las zonas altas a los centros de acopio, la falta de claridad en la normatividad para la exportación de cafés diferenciados o procesados, lo cual se presenta básicamente con los Cafés Honey y Naturales, porque como son cafés a los que se les deja el mucilago y la cascara o el mucilago nada más y así entran a los tanques de fermentación y así se secan, entonces toman por esto un color característico que es diferente al que la norma acepta, por lo cual, basado en la norma, es un café que se rechaza y que no pasa como un café de Colombia para exportación, es decir, si se puede exportar como un café inferior pero sin el sello de café de Colombia, quitándole así este valor agregado.

La industria también debe asumir retos, como lograr un mayor conocimiento de los cafeteros en torno al manejo y transacciones de café en bolsa, lo cual opera como un seguro para que estos no pierdan dinero, también un mayor conocimiento en operaciones de divisas y avances tecnológicos para beneficiar mejor y de manera más eficiente el café en las fincas.

Las Universidades deberían hacer más investigación y desarrollo de nuevos productos en bebidas y demás derivados del café, el SENA debería diseñar programas de formación más ajustados a las necesidades reales de la industria a nivel técnico y tecnológico, el Comité de Cafeteros debe gestionar y promover proyectos grandes, en conjunto con los cafeteros, aprovechando sus capacidades e instalaciones y Procolombia contar con un

centro especializado de promoción y consultas para el sector, en torno al fortalecimiento en mercados tradicionales y penetración de nuevos mercados.

- Otro de los entrevistados manifiesta, que el Comité de Cafeteros busca generar sobre precios o ingresos adicionales para aquellos productores que ofrecen cafés de alta calidad, esto se logra por medio de certificaciones como 4C, Rain Forest, entre otras; el Comité ayuda en la implementación de estas normas, aunque hay grupos ya conformados en zonas con características especiales, que están buscando la especialidad en la calidad de tasa y de los perfiles de sabores; básicamente estos son los dos grupos de caficultoras que apoya el programa de cafés especiales.

En cafés sostenibles se manejan 3 programas: 4C, Flo Comercio Justo y UTZ Certified; la plataforma de sostenibilidad más grande que tiene el departamento de Risaralda es 4C.

En certificaciones sostenibles FLO se cuenta con unos 3 mil pertenecientes al programa del Comité, 480 correspondientes a la asociación Pecafé de Quinchia y otros cuantos que hacen parte de Asoapia, Entre Verdes y Agrosolidaria en el municipio de la Celia.

En los 13 municipios de Risaralda hay unas 25 mil fincas, de las cuales alrededor de 5.194 fincas están en el programa de 4C, es decir unas 14 mil hectáreas con certificación vigente hasta dic del 2017 de 51 mil totales que tiene el departamento de Risaralda. En UTZ hoy se cuenta con 136 fincas con 874 hectáreas y la vigencia de este certificado va hasta diciembre del 2016.

En el 2015 en cafés especiales o cafés de concurso, se movieron unos 24 mil kilos, en café FLO comprado por el fondo nacional del café a la cooperativa de caficultores de Risaralda, se movieron 332 mil kilos, en café de origen con condiciones muy buenas, fueron 95 mil kilos y en 4C se movieron más de 1 millón de kilos.

Risaralda cuenta con unas 18 organizaciones de productores y el departamento ha querido apuntar a una marca que se denomine Risaralda diversidad de perfiles, la cual en sí misma como su nombre lo dice, permitiría promover diferentes variedades y calidades de café en una misma marca.

- Los costos de producción en los últimos 5 años han incrementado significativamente, de todos los actores de la industria, posiblemente el tostador del café o comercializador, es quien se queda con los mayores márgenes. Estar vinculado a procesos cooperativos o asociativos trae beneficios y la creación de un Cluster de Cafés Especiales podría influir en el mejoramiento de la calidad del producto, incrementar el ingreso de los caficultores, acelerar procesos más innovadores y acceder a mercados más grandes, complejos y competitivos. Otros aspectos de gran importancia son diferenciarse en producto y servicio, mejorar el puntaje en tasa y desarrollar programas que eleven la calidad de vida de las familias cafeteras, considerando estas como actores protagónicos en la producción de café en Colombia.

Resulta de gran importancia diseñar e implementar estrategias que vincule más mano de obra al campo, pues el escaso personal para recolectar el café se constituyó en uno de los más graves problemas para esta industria, e incide de manera directa y significativa en el incremento de los costos.

Sería muy interesante que la región creara y consolidara un cluster para esta industria, buscando materializar las bondades que este modelo ya les ha generado a otros sectores en diferentes lugares del país y del mundo, con diferentes productos o servicios.

- Uno de los grandes beneficios que traería la creación de un Cluster de Cafés Especiales, podría ser la sofisticación de los productos y el servicio, fortalecer la cadena de valor y los procesos de innovación e investigación, elevar la curva de aprendizaje, contribuir con una mejor distribución de las utilidades, agregar valor a la industria y contribuir en un proceso de formación y sensibilización con el mercado interno (nacional) para el reconocimiento y valoración de la calidad de los cafés colombianos especiales.

Es indispensable, con el apoyo del gobierno nacional, concentrarse en procurar cada vez la más alta calidad del producto y el servicio, además de solucionar la baja disponibilidad de mano de obra, que en ocasiones se presenta por el fenómeno de movilidad poblacional del campo a las ciudades.

- Las empresas, personas e instituciones que decidan poner en marcha el Cluster de Cafés Especiales, deben fortalecer la articulación entre los actores, desarrollar grandes habilidades en negociación, no solo del producto, sino también al interior del cluster y concertar entre todos rápidamente una visión de mediano y largo plazo.

Las Cámaras de Comercio deben contribuir con generación de confianza, liderazgo, capacidad de gestión y formación directa o indirecta de buen nivel y especializada para el sector.

El incremento de la producción de cafés especiales en la zona del paisaje cultural cafetero, podría mejorar la calidad de vida de quienes lo producen y en general de quienes hacen parte de la cadena, siempre y cuando no sea una simple expansión de la caficultura, pues debe estar enfocada en mejorar las capacidades en términos de buenas prácticas, procesos amigables con el medio ambiente, intensificación, eficiencia,

trazabilidad de producto y procesos, optima comercialización por medio de la creación y posicionamiento de marca.

En cuanto a mercados potenciales, posiblemente todos podrían resultar de interés, pero sería estratégico enfocarse en aquellos con mayor poder adquisitivo, que están en capacidad de pagar un mayor precio al valorar la calidad, el servicio y los atributos particulares del producto.

Además de aprovechar las cualidades físicas y organolépticas que tienen los cafés especiales de Colombia, es pertinente aprovechar también toda la cultura que gira en torno a este negocio y al paisaje cultural cafetero, para hacer de ella adicionalmente una experiencia de consumo para los clientes, la cual puede materializarse en mayores ingresos y fidelidad frente a la marca y producto, por medio de experiencias turística de visita a la zona de producción, entre otras acciones.

Además del relevo generacional de los caficultores, posiblemente la mayor amenaza que debe enfrentar un nuevo Cluster de Cafés Especiales, son sus mismos miembros o actores, entendido esto desde la complejidad y el reto que implica conformar y consolidar procesos asociativos y colaborativos entre personas e instituciones que tradicionalmente y por convicciones culturales, han trabajado de manera aislada e independiente.

Luego de creado el Cluster de Cafés Especiales, debe considerarse también el constituir alianzas con otras iniciativas similares en otras regiones del país, considerando que algunos compradores internacionales podrían estar interesados en comparar ciertos volúmenes que solo podrían ser ofertados sumando la producción de diferentes zonas del país.

Como aspecto positivo, vale la pena destacar que en los últimos años han surgido nuevas modalidades de exportación, las cuales han permitido que pequeños exportadores puedan vender su café internacionalmente sin necesidad de tercerización o tantos controles por parte del Comité de Cafeteros, por otra parte, resulta paradójico que los ciclos de financiación en la mayoría de los casos aún no se acomoden a las realidades y necesidades de los cafeteros.

- Los cafeteros cada vez más deben apuntarle a procesos asociativos y escenarios tipo cluster, que les permitan fortalecerse frente a otros competidores internacionales y articular actores de la cadena como productores, Comité de Cafeteros, certificadores en calidad, proveedores de insumos, trilladores, tostadores, comercializadores y consumidores finales, entre otros. En la medida en que se logren más y mejores micro lotes de cafés especiales, mejor será la calidad de vida de los caficultores y demás actores de la industria.

Dos aspectos determinantes son, la trazabilidad del producto, especialmente en torno a la calidad de este, y la experiencia de compra y consumo, materializado principalmente en la historia del proceso y la vivencia de la cultura del café colombiano.

Mercados internacionales como Europa y nacionales como Bogotá cada vez cuentan con consumidores más conocedores y especializados, los cuales están a la búsqueda de los mejores cafés y dispuestos a pagar por ellos.

En el mercado de los cafés especiales, que va en crecimiento, uno de los factores de éxito es la diversidad de perfiles, pues los consumidores conocedores y especializados, todo el tiempo están en la búsqueda de nuevos sabores y aromas.



Dos de los costos más significativos que deben afrontar los caficultores son, el proceso de re siembra para renovar cafetales y lograr cultivos nuevos, y el costo de la mano de obra, la cual cada vez es más escasa y por ende el costo es cada vez mayor.

Las ventas del café especial y experiencia de consumo, se enfocan básicamente en extranjeros que visitan la finca, conocen la historia y el proceso del café, disfrutan de la calidad del producto, la zona, su ecosistema y finalmente están dispuestos a pagar un mejor precio por este mix de oferta, también estamos incursionando con el apoyo de otras instituciones en la investigación de productos derivados del café, principalmente algunos endulzantes, complementos alimenticios y otros relacionados con temas de belleza. Las variedades de café que se tienen en la finca son principalmente Caturo, Borbon, Castillo Rosario y recientemente Tabi.

## **7 Conclusiones y Recomendaciones**

Recomendaciones generales según experto Red ClusterColombia:

Dentro de la fase de implementación, existen tres pilares fundamentales que aumentan las probabilidades de lograr la gobernanza y sostenibilidad de una iniciativa cluster, según Papell (s.f.), “la consolidación de un liderazgo empresarial claro, el modelo institucional regional y una agenda empresarial que genere valor extraordinario en todos los eslabones de la cadena de valor” (párr.4), son elementos claves para la sostenibilidad de una iniciativa.

En cuanto a la agenda empresarial, asegura Papell (s.f.)

“debe ser “implementable”, con un claro impacto en la cuenta de resultados de las empresas, debe ser adaptada a la realidad regional y debe permitir establecer un nuevo

dialogo público-privado basado en los retos del negocio. La agenda debe repartir muy claramente los roles y responsabilidades frente a los proyectos y acciones” (párr. 5).

Un ejemplo de lo anterior es según Papell (s.f.):

“el caso del CAFÉ en Antioquia, la coordinación entre instituciones permitió identificar los alcances de lo que ya se estaba desarrollando, en relación con los alcances necesarios para implementar la visión de futuro, dando mayor fuerza a los proyectos en desarrollo y generar nuevos proyectos complementarios. Este hecho permitió no generar competencia entre instituciones, alinear objetivos y tener un efecto multiplicador en la formulación de los proyectos, acelerando así el proceso de implementación” (párr. 5).

Cuando se hace referencia al liderazgo empresarial comenta Papell (s.f.):

“no solo hablamos de unos empresarios motivados por el mismo proceso de la iniciativa haciendo un “acto de fe” en un periodo limitado de tiempo, sino de un núcleo duro empresarial conformado por 10-15 empresarios que no solo han participado en todas las actividades de la iniciativa, sino que lideran la formulación de los proyectos y coordinan su priorización, validación y seguimiento. En el caso de Antioquia, se conformó un grupo de unos 10 empresarios de referencia de varios eslabones que no solo presentaron los proyectos al resto de empresarios, sino que lideran los grupos de trabajo de formulación y más tarde de priorización y seguimiento de la implementación. Este elemento importantísimo para la sostenibilidad de la iniciativa acelera los procesos de implementación a corto plazo y da continuidad al proceso” (párr. 6).

Por último, el modelo institucional que define la gobernanza, debe combinar tres elementos que son claves según Papell (s.f.):

“(1) unas iniciativas clúster organizadas bajo una figura tipo asociación o corporación con un liderazgo empresarial muy claro, pero con participación institucional para que no se conviertan en clubes privados y pierdan su enfoque de desarrollo económico regional; (2) una organización regional que permite un enfoque “especializado” hacia las apuestas productivas departamentales y adapta continuamente los programas de apoyo a las agendas empresariales de futuro; y (3) un apoyo de programas nacionales enfocados a promover proyectos concretos, no a financiar estructuras. Obviamente estos modelos no nacen de la noche a la mañana y necesitan de cierta madurez en la asunción de roles y responsabilidades en las instituciones públicas regionales y del impulso empresarial para la organización de la iniciativa bajo una figura independiente. Es un proceso que hay que gestionar y que irá conformando un modelo adaptado a la realidad y a los liderazgos institucionales regionales” (párr. 7).

No menos importantes en la gobernanza, finalmente sostiene Papell (s.f.):

“son el “cluster manager” y la estrategia operativa implementada para la puesta en marcha de proyectos; es decir, el perfil del gestor que va a liderar la implementación de las acciones y las metodologías de generación de proyectos y reglas de juego de participación en el cluster. Estos elementos son vectores de éxito o fracaso a corto plazo y pueden llegar a paralizar el desarrollo de la iniciativa” (párr. 9).

#### *Recomendaciones generales y estrategia propuesta:*

Finalmente, basados en la bibliografía revisada, fuentes consultadas, información recolectada, entrevistas realizadas y el análisis de casos exitosos o de referencia, se propone emprender la siguiente estrategia:

Fase inicial.

Aunque las iniciativas cluster pueden ser emprendidas por un grupo mínimo de 10 o 15 empresarios muy comprometidos, resulta pertinente o por lo menos aumenta las probabilidades de éxito, lograr también un serio compromiso de liderazgo y acompañamiento por parte de uno o dos actores públicos o privados los cuales pueden ser, las Cámaras de Comercio, el Comité de Cafeteros, otros gremios, las Universidades, las Alcaldías, las Gobernaciones, Minagricultura, Mincomercio, Innpulsa, el Programa de Transformación Productiva (PTP), Colciencias, Procolombia, Sena, entre otros, quienes asuman las tareas iniciales que esto implica, especialmente su socialización, promoción y financiamiento en primera etapa.

Es importante resaltar que alcanzada la consolidación del cluster, su liderazgo y financiación deberá ser asumido por los empresarios que pertenezcan a este y demás asociados, corporados o federados. Por lo anterior el primer paso será identificar y comprometer los actores que promocionarán y se comprometerán en principio con la creación de la iniciativa.

Fase mapa de actores y entorno.

En este punto se debe realizar un análisis general del entorno y del mercado, al revisar información en diferentes fuentes, se identificó y validó los actores que hacen parte de la industria o el ecosistema, empezando por aquellos registrados en la Cámara de Comercio y el Comité de Cafeteros, para posteriormente comprobar las capacidades reales de estos y también de la zona que comprende el Paisaje Cultural Cafetero (PCC).

Es importante verificar si de manera espontánea ya se vienen dando naturalmente dinámicas que se asemejen o sirvan de caldo de cultivo para la creación de un Cluster de Cafés Especiales, tales como las iniciativas de la UTP, la Cámara de Comercio de Pereira y los Comités de Cafeteros, entre otros, las cuales sumadas a la antigüedad de la industria cafetera en la zona, las capacidades y actores con que se cuenta en la región como caficultores, instituciones asociativas y

gremiales, trilladores, comercializadores, empaques, exportadores, laboratorios, tostadores, transportadores y demás, facilitaría procesos de encadenamiento, definición conjunta de apuestas productivas, con su respectivo plan de acción y de reducción de brechas para el logro de los objetivos fijados.

Fase de sensibilización, compromisos y gobernanza.

Luego de identificar los empresarios o la institución que se comprometerá con el liderazgo y financiación inicial de algunos gastos al igual que del diagnóstico, resulta determinante sensibilizar los actores del ecosistema sobre los alcances y las características del cluster, así como presentarles la información hasta ahora recopilada, definir quienes se comprometerán con esta iniciativa y acordar con estos cuál será el foco o la apuesta productiva a la que se le apuntará; lo anterior basados en criterios de selección como: análisis de mercados, identificación de cadena de valor, limitaciones, diferenciación, valor agregado, capacidades endógenas y exógenas, viabilidad, rentabilidad y proyección, entre otros; para una posterior elaboración de plan de victorias tempranas, metas e indicadores de control y desempeño; teniendo en cuenta ejercicios previos de benchmarking, análisis de entorno actual, prospectiva o visión de futuro, aplicación, sistematización y análisis de entrevistas realizadas, debates y múltiples espacios de discusión.

Conociendo ya los actores que se comprometen con la iniciativa, se debe construir y acordar un modelo de gobernanza, que defina las reglas de juego y formas de dirimir los conflictos, ayude a regir las relaciones entre los participantes y adicionalmente, acogiendo principios de gobierno corporativo, establezca la forma de tomar las decisiones al interior de la iniciativa.

Elaboración de Hoja de Ruta.

De manera incluyente y participativa, se debe construir este instrumento con el apoyo del mayor número de actores que se encuentran comprometidos con la iniciativa, con la participación de otras instituciones del ecosistema y con la orientación de un experto metodológico en esta herramienta, de la cual se derivará o complementará el diseño de una estrategia, un plan de acción, un plan de mercadeo y la identificación de posibles brechas a superar en infraestructura, talento, certificaciones de calidad, financiación, inteligencia de mercados, entre otros.

Toda la información de las anteriores fases será de gran utilidad para la construcción de este punto, especialmente el levantamiento previo del diagnóstico, caracterización y contenidos de los acuerdos de compromisos.

#### *Recomendaciones adicionales.*

Es importante considerar ejercicios de vigilancia tecnológica para identificación de convocatorias, oportunidades y recursos para la industria, así como otras sugerencias realizadas por algunas de las personas entrevistadas como:

- Realizar un estudio que permita determinar cuáles son el mercado nacional e internacional con mayor interés en cafés especiales y capacidad de compra.
- Incentivar nueva mano de obra y fortalecimiento de los programas o iniciativas que apunten a buscar el relevo generacional en el campo.
- Promover y fortalecer los procesos de investigación aplicados a la industria, con alto componente tecnológico, innovador y de valor agregado, que contribuyan al mejoramiento de la calidad y mejores procesos.
- Tecnificar y renovar equipos con baja eficiencia e infraestructura que mejore la productividad y estandarización del producto.

- Ofertar programas de formación pertinentes y en la medida que den respuesta a las necesidades reales de la industria.
- Mejore la estructura y oferta de financiación que la banca pone a disposición de la industria cafetera.

Finalmente es muy importante propiciar periódicamente espacios de encuentro, interacción y conocimiento entre los empresarios o instituciones vinculadas al cluster, considerando que la construcción de confianza entre los actores, es posiblemente uno de los aspectos más importantes para lograr su crecimiento, posicionamiento y consolidación de la iniciativa.

Se considera que existen condiciones y razones suficientes para la creación de un Cluster de Cafés Especiales en la zona que comprende el Paisaje Cultural Cafetero, lo anterior teniendo en cuenta la vocación y capacidades de la zona y sus actores, además de un mercado internacional maduro que demanda el producto.

Se debe procurar que instituciones sólidas y representativas como las Cámaras de Comercio, Alcaldías, Gobernaciones o Comités de Cafeteros apoyen en su fase inicial la incubación del Cluster de Cafés Especiales, mientras los actores de la industria se vinculan, conocen, reconocen, asumen responsabilidades, logran victorias tempranas y generan o construyen confianza.

Un mercado de Cafés Especiales que cada vez más compite en el campo de la calidad, requiere estandarización, trazabilidad de productos, mayores volúmenes y mejores acciones en temas de mercadeo, para así estar preparado e incluso requerir la implementación y consolidación de un modelo cluster. Igualmente, es importante avanzar en procesos de innovación e investigación aplicada, que permita generar diferenciación en producto y servicio frente a otros competidores.

La declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero, resulta desde ya una condición única a nivel mundial, la cual permite diferenciarnos de otros oferentes y a su vez aprovechar no solo el

producto, sino también una experiencia cultural de la que podrían disfrutar los amantes y compradores de cafés especiales, además de la generación de contenidos audiovisuales asociados con historias, paisajes, turismo y experiencias cafeteras.

En resumen, según la información consultada, las entrevistas y los análisis realizados, algunos de los aspectos más relevantes para la creación y consolidación del Cluster de Cafés Especiales en el marco del Paisaje Cultural Cafetero son, trabajar en torno al mejoramiento permanente de la productividad, la calidad del producto y el servicio, la consecución de certificaciones en este campo, la competitividad en costos, la sofisticación y trazabilidad del producto y servicio, la caracterización detallada de cafés especiales con que se cuenta, la investigación, innovación y desarrollo de productos asociados y derivados e investigación de mercados estratégicos en términos de actuales y nuevos compradores, los desarrollos tecnológicos y sistemas de información que permitirán diferenciarse de la competencia.

La promoción de la asociatividad regional, nacional Inter Cluster y construcción de capital social o confianza al interior de la organización entre todos sus actores, la articulación y fortalecimiento de cadena de valor entre instituciones como Cluster, Pequeñas Asociaciones de Caficultores, Comité de Cafeteros, SENA, Procolombia, Ministerios, Alcaldías, Gobernaciones, Universidades, entre otros.

La promoción e implementación de programas que propicien el relevo generacional y aseguren la mano de obra que requiere la industria, la gestión de consumo nacional e internacional para incrementar el tamaño del mercado, el posicionamiento, fidelización y experiencia de marca que puedan lograr los compradores, conociendo la historia del proceso de producción o visitando las fincas productoras en la zona del paisaje cultural cafetero.



Generar una oferta de capacitación pertinente, mejorar la capacidad instalada especialmente de los caficultores y propiciar un marco legal o normativo favorable para la industria, aprovechar las ventajas adicionales que brinda el paisaje cultural cafetero y finalmente, pero no menos importante, mejorar la calidad de vida de los actores utilizando como principios el comercio justo y cuidado con el medio ambiente.

## **8 Referencias**

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014), Cluster Café Antioquia. Recuperado de  
[http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/Gestion%20Regional/ANEXO%201.2\\_CAFE.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/Gestion%20Regional/ANEXO%201.2_CAFE.pdf)

Dinero (2015). La oportunidad para los cafés especiales colombianos. Recuperado de  
<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-mercado-cafes-especiales-colombiano-mundo/207530>

Federación Nacional de Cafeteros [FNC]. (2013), FNC produce y exporta cada vez más cafés especiales, ed. 11. Recuperado de [http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/fnc\\_produce\\_y\\_exporta\\_cada\\_vez\\_mas\\_cafes\\_especiales](http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/fnc_produce_y_exporta_cada_vez_mas_cafes_especiales)

Federación Nacional de Cafeteros [FNC]. (2013), FNC produce y exporta cada vez más cafés especiales, ed. 11. Recuperado de [http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra\\_propuesta\\_de\\_valor/portafolio\\_de\\_productos/nuestro\\_cafe\\_especial/](http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/)

Federación Nacional de Cafeteros [FNC]. (2011). Paisaje Cultural Cafetero, Patrimonio Mundial. Recuperado de: [http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/paisaje\\_cultural\\_cafetero\\_patrimonio\\_mundial](http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/paisaje_cultural_cafetero_patrimonio_mundial)

Medina, M. (2 de diciembre de 2014). “Colombia debe quedarse en el sector de cafés de alta calidad”. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-debe-quedarse-el-sector-de-cafes-de-alta-calid-articulo-531395>

Martínez, A. (2011). Paisaje Cultural Cafetero, Un paisaje cultural productivo en permanente desarrollo, p.16. Rescatado de <http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/cartillaministerio.pdf.pdf>

Osorio, J. (Ed.). (2010) Paisaje cultural cafetero colombiano, Pereira, Colombia, p.18. Rescatado de <http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/cartillauniversidades.pdf>

Paisaje Cultural Cafetero, Informe resultados de indicadores Plan de Manejo (2012 – 2014), <http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/indic2014.pdf>

Paisaje Cultural Cafetero. (2014). Informe resultados de indicadores Plan de Manejo PAISAJE CULTURAL CAFETERO 2012-2014. Recuperado de: <http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/indic2014.pdf>

Paisaje Cultural Cafetero. (2014). Informe resultados de indicadores Plan de Manejo PAISAJE CULTURAL CAFETERO 2012-2014. Recuperado de: <http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/indic2014.pdf>

Papell, M. (s.f.). Gobernanza: Un elemento clave para la sostenibilidad de una iniciativa cluster – El caso de la Ruta Competitiva de Café en Antioquia. Red Cluster Colombia. Descargado de <http://redclustercolombia.com/noticias/entradas/gobernanza-un-elemento-clave-para-la-sostenibilidad-de-una-iniciativa-cluster-el-caso-de-la-ruta-competitiva-de-cafe-en-antioquia/80>

Porter, M. E. (1999). Los Clusters y la Competencia, Harvard BussinessReview, 1(2), 30–145.

Recuperado de <https://www.academia.edu/2918006/Clusters>

Universidad EAFIT [EAFIT]. (2015), MBA/Investigación. Recuperado de

<http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-administracion-mba/investigacion/Paginas/Investigaci%C3%B3n.aspx>

Universidad Tecnológica de Pereira. (2014), Insumos académicos para la conformación de la

cadena productiva de Cafés Especiales. Recuperado de

<http://www.almamater.edu.co/AM/images/archivo/regalias/obs/insumos-de-cafes-especiales.pdf>